



Departamento Académico de Administración

Plan de Marketing

Trabajo de Graduación MBA

“Home Sweet Spa”

Empresa Social y Spa a Domicilio

Alumna

López, Ana Valeria

Mentora

Flavia Cardoso Silveira

Firma del Mentor:

Fecha: 23 de Junio 2014

Índice de Contenidos

1. Resumen Ejecutivo.....	3
2. Introducción: Home Sweet Spa. Razones del Estudio.....	4
3. La Oportunidad de Negocio.....	5
3.1 Datos de Redes Sociales.....	6
3.2 Valor Compartido y Valor Social.....	10
3.3 Tendencias de Consumo en 2014.....	11
4. Objetivos.....	14
5. Marco Conceptual y Metodología.....	15
5.1 CRM, Marketing Relacional y Redes Sociales.....	15
5.2 Modelos de Negocios con Valor Social.....	22
6. Operación de Marketing.....	24
6.1 Descripción del Servicio.....	24
6.2 Segmentación y Propuesta de Valor.....	26
6.3 Capacitación y Reclutamiento de RRHH.....	31
6.4 Imagen del Servicio.....	33
6.5 Ser las Primeras.....	35
6.6 Estrategia de Precio.....	36
6.7 Distribución.....	37
6.8 Estrategia de Promoción.....	38
6.9 Costo del Servicio y Estimación de la Demanda.....	39
7. Análisis Estratégico. Cinco Fuerzas de Porter.....	41
7.1 Competidores.....	42
7.2 Sustitutos.....	43
7.3 Clientes: poder de negociación de los clientes.....	44
7.4 Proveedores: poder de negociación de los proveedores.....	45
7.5 Empleados, Legislación y Sindicatos.....	46
7.6 Matriz FODA para el Modelo de Negocio de HSS.....	48
8. Conclusiones.....	50
9. Bibliografía.....	51
10. Anexos.....	55

1. Resumen ejecutivo

El presente trabajo de graduación se basa en una oportunidad de negocio detectada, y se encuentra en proceso de desarrollo.

Home Sweet Spa es un servicio de Spa a domicilio, y un negocio social inclusivo que funciona como un programa de inserción laboral para jóvenes mujeres de sectores de bajos ingresos (SBI).

El objetivo es desarrollar la marca y posicionarla dentro del universo de actividades femeninas de recreación y disfrute, entregando a las mujeres además de servicio una experiencia compartida. La función social de la empresa y la profesionalización y estandarización del servicio también son atributos de diferenciación.

Home Sweet Spa pretende convertir un servicio que habitualmente se presta de manera informal en una empresa cuya seriedad inspire confianza en las consumidoras y asociarlo a distintas situaciones de consumo.

Este trabajo de graduación se apoya fuertemente en las herramientas de Marketing Relacional, CRM y CRM Social, involucramiento del consumidor y redes sociales. Se hace hincapié además en el carácter crítico de los Recursos Humanos para la operación y éxito del negocio.

2. Introducción Home Sweet Spa. Razones del estudio

Home Sweet Spa (HSS) es un nuevo emprendimiento que consiste en un servicio de tratamientos básicos de belleza a domicilio que se desarrollará inicialmente en Nordelta, Tigre, Pcia. De Buenos Aires y los barrios de Palermo y Recoleta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

Se trata de una oportunidad de negocio detectada dadas las características de la población de esta área y de los barrios cerrados en general, que se diseñó como negocio inclusivo, al incorporar a la cadena de valor a las comunidades de bajos ingresos como proveedores, permitiendo que estos participen formalmente en la sociedad de mercado.

“A partir de alianzas o de un marco de cooperación, las comunidades de SBI pueden ingresar a hacer parte de la cadena de valor de las empresas para generar mayores ingresos y superar la pobreza. El objetivo principal de este negocio es mejorar el nivel de vida de los SBI a partir de la generación de ingresos, empoderamiento comunitario, desarrollo de habilidades y transferencia de conocimiento y tecnología e involucrar a las comunidades en la cadena de valor de la empresa”

Como empleados y proveedores, los segmentos de bajos ingresos obtienen acceso a la economía formal, incluyendo las posibilidades de formación y el acceso a financiamiento e ingresos.

3. La oportunidad de negocio

Inicialmente, la oportunidad fue detectada en Nordelta, dado que estuve viviendo allá durante un año y desde hace cinco trabajo por la zona; pude ver cómo se comportan las mujeres que viven en los barrios de esta “ciudad pueblo”. La población de Nordelta ronda las 2700 familias, y están distribuidas hoy en 20 barrios cerrados; calculando un promedio de 4 integrantes por familia tipo y que el total de población supera actualmente las 10.000 personas.

Este es un lugar que las familias jóvenes del segmento ABC1 eligen para criar a sus hijos en un ambiente seguro, tranquilo y en contacto con la naturaleza. Estas familias provienen de diferentes barrios de la Ciudad de Buenos Aires e incluso del interior del país y de otros países, en estos dos últimos casos el cambio de localidad o país responde a un traslado del esposo.

Las mujeres de estas familias son generalmente amas de casa o tienen empleos en las áreas comerciales de Nordelta, priorizando el tiempo que dedican a sus hijos.

En el caso de Palermo, CABA la oportunidad de negocio surge por un lado de la gran densidad de población, y por otro por ser este un servicio consumido habitualmente por las mujeres. Aunque tienen características y ritmos de vida muy diferentes a las mujeres que habitan en barrios cerrados, tienen horarios de trabajo diferentes y también son madres por lo que también ven valor agregado en la propuesta de un servicio a domicilio.

El segmento de mujeres al que se dirige HSS habitualmente consume servicios como belleza de manos y pies, y para poder acceder a ellos dependen de alguien que quede al cuidado de sus hijos. Esto implica coordinar horarios de colegio y otras actividades que tienen los niños además del costo de contratar una niñera durante las horas que se ausentan de sus casas. Se tuvo en cuenta además que

en muchos casos no cuentan con sus familiares directos para cuidar a los niños ya que viven relativamente lejos de ellos.

Este es un servicio que actualmente existe, y es prestado de manera informal e individual. Las mujeres prestadoras se capacitan por su cuenta o bien ya son empleadas en peluquerías y otros centros de belleza, y realizan trabajos a domicilio para obtener ingreso extra. En este sentido HSS se diferencia por estar organizado como empresa, con una gestión central que brinda al cliente una imagen de mayor seguridad, profesionalismo y seriedad.

Por estas razones decidí organizar, HSS un servicio de manicuras y pedicuras a domicilio que brinde una solución a las mujeres que disfrutan de su cuidado personal y no quieren comprometer ese tiempo fuera de sus casas ni desatender sus familias.

Al mismo tiempo este servicio brinda una oportunidad de capacitación e inclusión laboral a jóvenes mujeres mayores de 18 años de los SBI de la zona que se encuentren cursando sus estudios secundarios, terciarios u otros.

3.1 Datos de redes sociales

De acuerdo a datos de Prince Consulting (Prince Consulting 2012), a diciembre del 2012 había 31,1 millones de usuarios de internet, de los cuales el 85% tenía un perfil en Facebook, el 20,3% en Youtube y el 14,2% poseían un perfil en Twitter (Del Yerro. 2013)

La audiencia de las redes sociales se encuentra en constante aumento, hasta el año 2011 se registró un crecimiento del 174% en el número de visitantes únicos en todo el mundo llegando a 1200 millones. Los informes de Interactive Advertising Bureau (IAB 2012) muestran que en Argentina el tiempo promedio consumido en Facebook por visitante es de 10,5 horas diarias y que la penetración de esta red

social es del 93%. Con estos valores nuestro país ocupa el primer puesto de involucramiento en redes sociales en América Latina y segundo puesto a nivel mundial, después de Rusia.

Las redes sociales abarcan todos los grupos etarios en la Argentina, siendo los rangos de entre 15 y 24 años, y entre 25 y 34 años los que ocupan aproximadamente el 57% de esta distribución; las cifras se replican para toda la población online.

Según los datos de comScore Media Metrix de junio 2012, para la Argentina, los sitios Google son los más visitados con un 97,1% seguido por Facebook que alcanza al 92,1%; Facebook, sin embargo, es el de mayor involucramiento. El sitio de compras y ventas online Mercado Libre también llama la atención con un 46,3% de las visitas.

Existe una marcada tendencia de los consumidores a chequear online los productos y servicios que desean comprar; en este punto la presencia en este tipo de sitio web podría ser beneficiosa como “vidriera” para la marca. De hecho, Argentina supera los promedios globales y regionales de visitas a los sitios de retail, pero el tiempo de permanencia por visitante, de 36,8 minutos, está muy por debajo del promedio comparado con el promedio global de 60,7 minutos. (IAB, comScore. 2012). Aun así, la tendencia global marca que hoy el nuevo momento de la verdad en marketing ocurre online (Perry. 2013), se trata del momento que Google (Google y Lecinski. 2012) denominó momento cero de la verdad o sus siglas en inglés ZMOT (Zero Moment Of Truth). Al modelo tradicional de Carlzon de tres momentos -estímulo, primer momento de la verdad (la góndola) y segundo momento de la verdad (la experiencia)-, se le agrega el ZMOT justo después del estímulo; la premisa es que dicho ZMOT influencia a los otros dos momentos. El ZMOT ayuda a diseñar una estrategia relevante y tácticas para “aparecer en el momento indicado, en el lugar indicado y con el contenido indicado en un ecosistema digital” (Solis. 2013). Brian Solis (2013) continúa en la línea de pensamiento del ZMOT y agrega al modelo el “último momento de la verdad” o *Ultimate Moment of Truth* (UMOT en sus siglas en inglés) para incluir el momento

en que las personas convierten una *experiencia* en un *contenido* visible en alguna de las plataformas que utilizan para mantenerse en contacto; en este contexto el último momento de una persona se convierte en el momento cero de la siguiente.

Los consumidores buscan información online que los ayude con sus decisiones de compra. Si bien la mitad de las personas que se conectan lo hacen para comunicarse con sus amigos y familiares (49%), también lo hacen para comparar productos y precios (38%), buscar información de una marca, producto o fabricante (36%), leer críticas o recomendaciones de otros usuarios (31%) y buscar información en la página web de un comercio (Perry. 2013).

En la Conferencia: Marketing Moment of Truth Occurs Online (2013) Zafar Razzaki, ejecutivo de cuentas de Google, afirmó que una vez en el mercado los consumidores consideran tres o más marcas de un producto y que 60% visitan dos o más negocios minoristas. También remarcó que “sin la lealtad de marca, los compradores hacen una investigación digital y las críticas online son consideradas las fuentes más confiables de información” (Razzaki.2013); también las recomendaciones de sus amigos y familiares, y finalmente las de un vendedor en un comercio minorista.

Para crear una verdadera estrategia de CRM Social, es importante conocer y comprender qué valoran los consumidores cuando están en el ambiente de las redes sociales. Un estudio llevado a cabo por el IBM Institute for Business Value (Heller Baird, Parasnis. 2011) sugiere que las compañías tienden a malinterpretar las razones por las cuales las personas utilizan y participan en las redes sociales. A pesar de que cada vez son más los usuarios de internet y que la cantidad de perfiles en Facebook principalmente, y también en otras redes sociales, se encuentra en franco aumento, no debe darse por sentado que las personas ingresan a las redes para relacionarse con marcas o compañías.

De hecho, los resultados del estudio de Heller Baird y Parasnis (2011) muestran que la gran mayoría de los consumidores, en cualquier país y de todas las generaciones interactúan en las redes sociales como autores de contenido, o

respondiendo a alguna publicación sólo ocasionalmente. Adicionalmente, más de la mitad de los consumidores no piensan en contratar un servicio o participar en un negocio vía redes sociales; para ellos las redes tiene como propósito primario acercarlos a sus familiares y amigos.

En cuanto a lo que los consumidores buscan obtener de la interacción virtual con las compañías o las marcas es algo tangible, a cambio de su tiempo, su apoyo y sus datos personales. En el estudio mencionado, el 60 por ciento de los encuestados manifestó que la “pasión por un negocio o una marca” es un requisito para relacionarse con ellos en las redes sociales; y de hecho más de la mitad (55%) respondieron que no se acercan a las marcas por estas vías, entre las razones para esta decisión las más importantes son la privacidad (47%), los correos no deseados (42%) y el simple desinterés en la marca (34%). (Heller Baird y Parasnis. 2011)

Dentro del 45% que sí interactúan con marcas, aparecen razones que reafirman los constructos que son los pilares para el marketing relacional: autenticidad, honestidad y transparencia en la comunicación con sus clientes. Cuando ingresan en las redes sociales, se relacionan con las marcas a través de dos actividades principalmente: conseguir descuentos y comprar online tanto productos como servicios. De esto se desprende que los consumidores siempre buscan aquellas empresas y marcas que les ofrezcan algún beneficio, y aquellas en las que sienten que pueden confiar; finalmente deciden que las redes sociales son el canal adecuado para realizar sus transacciones y las que agregan más valor ya sea en forma de un cupón de descuento o como información específica sobre temas de interés, pero no es el deseo de intimidad lo que los motiva.

En cuanto a los tipos de publicaciones, los datos de comScore (En IAB. 2012) confirman las conductas mencionadas antes. Los contenidos de las categorías “Comunidad” (96%), multimedios (95%), los juegos (94%), los blogs (92%) ocupan los primeros puestos entre los visitantes argentinos mayores de 15 años que se conectan desde su hogar o trabajo. La cantidad de visitantes únicos para fotos y deportes llega a 51% y 66% respectivamente, cifras llamativas considerando que

son los contenidos que más se publican; la TV queda aún más atrás con un 47% de las visitas.

Estos datos también dan cuenta de la tendencia de la audiencia argentina a interesarse más por los contenidos de entretenimiento: un 97% los prefieren y dedican 3 horas diarias en promedio a consumirlos (IAB, comScore. 2012); las visitas en la Argentina a estos sitios superan los promedios regionales y globales. Dentro de los sitios más consumidos el más popular en nuestro país es YouTube que alcanza el 72% de la audiencia, con un promedio de 151 minutos por visitante, mientras que los sitios de los canales de televisión alcanzan entre el 10 y 12% (IAB. 2012).

3.2 Valor Compartido y Valor Social

Hablar de valor compartido es particularmente importante en mercados emergentes como el argentino, que en general están caracterizados por graves problemas sociales (Michellini, Fiorentino. 2012) y también por un vacío institucional tanto en lo estrictamente relacionado con el mercado – como problemas de información, sistema judicial y regulaciones poco claras (Khanna y Papalepu. 1997), como en aspectos sociales. En el Barómetro de Confianza de Edelman para el año 2014, se destaca la gran brecha de confianza que existe entre el gobierno y las empresas del sector privado, con las últimas ganando confianza progresivamente; “antes las empresas necesitaban asociarse con el estado para ganar confianza” (Edelman. 2014). Estos datos ponen de manifiesto la creciente responsabilidad que tienen las empresas de contribuir con la sociedad en la actualidad, reforzando la idea de la articulación entre la empresa y la sociedad y redefiniendo el rol del CEO como “*Chief Engagement Officer*”. A su vez confirman la creciente tendencia del sector privado a involucrarse en temas sociales para llenar el mencionado vacío institucional.

En la Argentina funcionan unas 10.000 Organizaciones No Gubernamentales (ONG), y muchas de estas son organizaciones sin fines de lucro (ACIJ. 2013). El aporte de estas organizaciones, si bien es muy valioso, depende para su funcionamiento de donaciones económicas de privados y subsidios del Estado; el enfoque de Porter y Kramer de valor compartido, así como las definiciones de negocio social y emprendedorismo social propuestas por Yunus (2010) plantean modelos de negocios híbridos y autosustentables, que permiten mantener a la organización rentable con una visión de largo plazo (Michelini y Fiorentino. 2012); estos modelos de negocios sociales abarcan a los negocios inclusivos.

Home Sweet Spa es un negocio social inclusivo. *“Este tipo de empresa social busca contribuir a la sociedad hacia la reducción de la pobreza al incluir a las comunidades de bajos ingresos (CBI) en su cadena de valor, mientras que no pierde de vista el fin último del negocio, el cual es generar utilidades”* (World Business Council for Sustainable Development. 2008. En Michelini y Fiorentino. 2012).

Se trata de un negocio que además de conectar a las CBI con los consumidores del servicio, genera posibilidades de inserción laboral, constituye una herramienta de empoderamiento social y de promueve el “auto-refuerzo positivo de la creación de riqueza económica”.

3.3 Tendencias de Consumo en 2014

Los datos publicados en el boletín online trendwatching.com para 2014, y confirmando el enfoque de Khanna y Papalepu (1997), muestran que los habitantes de América del Sur y Central han tenido durante mucho tiempo menor acceso a la información, la innovación y la educación formal superior de buena calidad, ya que esta es muy costosa. Sin embargo parece haber una tendencia hacia la conciencia

social y valoración de los esfuerzos en educación, así como información mucho más accesible gracias a internet.

Algunos signos de cambios:

“Comparados con sus colegas internacionales, los consumidores de América del Sur y Central son quienes conceden mayor valor a la educación superior: dado que la inmensa mayoría de ellos en Brasil (94%), México (92%), Chile (92%) y Venezuela (91%) creen que la educación superior es vital (frente al 78% en todo el mundo)”.

(Nielsen, septiembre de 2013)

“En América del Sur y Central se encuentran seis de los 10 principales países en que los consumidores afirman estar más dispuestos a adquirir productos y servicios de compañías que apoyan la educación (Colombia: 90%, Brasil y Venezuela: 88%, Perú: 87%, Chile 83%)”.

(Nielsen, septiembre de 2013)

“El 82% de los consumidores de Latinoamérica creen que las compañías deberían implicarse en mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas, aunque solo el 46% piensan que las marcas trabajan duro para hacerlo”.

(Havas, julio de 2013)

Estas opiniones y comportamientos, que aparecen diariamente en las redes sociales, ponen énfasis en la transparencia que demandan actualmente los consumidores de servicios y productos; pero además implican un desafío para las marcas en términos de comunicación innovadora: “Están dispuestos a dejarse conmovir por marcas innovadoras que dejen de intentar complacerlos y dejen de obviar los importantes problemas sociales” (tredwatching. 2014).

Un estudio global realizado por BBMG (BBMG. 2013) identificó 2,5 billones de consumidores aspiracionales, esto representa un tercio de la clase consumidora del mundo. En este estudio se dividió a los consumidores por su “amor a las compras

(78%), deseo de consumo responsable (92%) y la confianza en que las marcas actuarán de acuerdo al mejor interés de la sociedad (58%)”.

En Argentina, durante los últimos años la política económica ha favorecido el aumento del consumo de bienes y servicios especialmente en los sectores medios. Si bien la clase media en Argentina tiene una cultura ahorradora, las circunstancias actuales de inestabilidad, inflación, dificultades para acceder a la compra de dólares y los efectos del ajuste ponen a la clase media en la “disyuntiva entre ahorrar o consumir”. La opción del consumo se abre ante la inestabilidad y la dificultad de acceder a las vías más comunes de ahorro, como son la compra de moneda extranjera o la inversión en propiedades; pero también aparece como resultado de la relevancia que adquiere gradualmente la posibilidad de disfrute del dinero y la “auto – indulgencia” (www.trendwatching.com. 2014).

En un artículo publicado en el diario La Nación el 30 de Marzo de 2014, donde se consultaron varios especialistas, aparecen características del contexto económico y social que son de interés para este trabajo como la desconfianza en los bancos – que persiste después de la crisis de 2001 – incertidumbre, inflación – que hace menos atractivo al ahorro de excedentes de efectivo - ; adicionalmente hay una tendencia en las sociedades modernas (no solo la Argentina) al sobreconsumo, no por la coyuntura económica sino por el disfrute y el fomento del bienestar. También señalan que el consumo para el año 2014 se retrae desde una base alta: se aleja de los bienes durables como autos y electrodomésticos. La tendencia se perfila hacia el consumo de experiencias, entretenimiento y servicios, como los de belleza, tratamientos estéticos, peluquería, etcétera, que también son promovidos por diferentes alternativas de descuentos proporcionadas por las tarjetas de crédito, en días y lugares determinados.

Dado que el ahorro significa tranquilidad, la clase media encuentra alternativas inteligentes de mejorar su poder adquisitivo, ya sea con tarjetas de crédito, promociones y descuentos, ofertas de tiempo limitado (como cupones) y liquidaciones: aprendió a “ahorrar consumiendo” (Guillermo Olivetto, La Nación. 2014).

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

- Realizar el Plan de Marketing y Comunicación de Home Sweet Spa, negocio social inclusivo que ofrece servicios de belleza básicos como spa de manos y pies en Palermo y Recoleta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y en Nordelta, Tigre.

4.2 Objetivos Secundarios

- Identificar las necesidades del segmento objetivo
- Establecer un relación basada en la confianza y en la calidad utilizando herramientas de CRM Social y Marketing Relacional
- Posicionar a la marca dentro del universo de las actividades típicamente femeninas como servicio aspiracional y lograr la diferenciación de la marca como empresa socialmente responsable.
- Definir un servicio customizado y la propuesta de valor para el cliente

5. Marco Conceptual y Metodología

– teorías, marcos analíticos y herramientas de análisis

5.1 CRM, Marketing Relacional y Redes Sociales

Greenberg (2009) extiende la definición de CRM tradicional y lo define como “una filosofía y una estrategia de negocios, soportada por una plataforma tecnológica, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñados para involucrar al cliente en una conversación colaborativa con el fin de obtener un valor mutuamente beneficioso en un entorno confiable y transparente” (Del Yerro.2013). El objetivo se centra en obtener mayor información sobre el cliente a partir de analizar el contenido publicado espontáneamente en redes sociales y pensar el negocio (servicio) desde la percepción de valor del cliente: “menos de cuál es el beneficio para nosotros como empresa y más de cuál es el beneficio para ellos” (Adam Sarner, Gartner Research.2009).

La estrategia de CRM Social busca darle al cliente lo que desea, cuando lo desea y de la forma que lo desea (Brunetta 2013), pero además explota los medios sociales para construir un vínculo con los clientes que evite que compren un producto o contraten un servicio de la competencia. A través de las redes sociales los consumidores exponen su comportamiento y no sólo se relacionan con la marca sino también entre sí, lo cual hace posible detectar similitudes entre los clientes y potenciales clientes.

El contenido relacional define a las redes sociales y es un rasgo crítico de ellas, pero además es generado por las personas, potenciales consumidores y clientes de manera desestructurada; tiene lugar una democratización y desprofesionalización del contenido y la información publicados. De esto se desprende que ya no son sólo los medios masivos tradicionales como la televisión, la radio, revistas y diarios los que lideran la opinión sino que las opiniones de todas las personas o grupos que interactúan por las redes sociales pueden tener el mismo efecto y de esta forma comparten con otros las experiencias que han tenido

con la marca o servicio, y también opinan sobre la imagen de la empresa y la marca. (Shirky 2008)

Desde el punto de vista de la empresa, Greenberg (2009) se ubica en una perspectiva más comercial y habla del valor que tienen los clientes sociales para una compañía. Los clientes sociales, independientemente de la contribución que hacen a la rentabilidad de la empresa, pueden aportar “rentabilidad indirecta” (Kumar. 2008) al referir nuestra empresa o servicio a otros, haciendo que el costo de adquisición de nuevos clientes sea nulo. En la realidad, la voluntad de un cliente de recomendar un servicio o un producto no implica que efectivamente lo vaya a hacer. En su artículo Kumar (2008) plantea que de las personas que recomendarían una compañía o sus productos o servicios (81%), sólo una fracción la refieren a su círculo social (30%); y de estos sólo un 8% se convierten en nuevos clientes que contribuyen a la rentabilidad de la compañía.

El desafío de una empresa respecto de las redes sociales radica no sólo en relacionarse con sus clientes y potenciales clientes de una manera lo suficientemente atractiva y confiable, sino también en encontrar las formas que permitan hacer rentables a estas relaciones virtuales.

Para la construcción de la imagen de marca debe tenerse en cuenta, que los consumidores compran una marca no sólo por sus atributos físicos y funcionales sino además por los *significados* de la marca; y esto ocurre tanto en la decisión de compra de productos como de servicios. Padgett y Allen (1997) definen el concepto de Imagen de Marca de Servicio (*Service Brand Image*) haciendo hincapié en la relevancia que tiene el relacionamiento con el público y con sus valores en marketing de servicios.

“Los consumidores compran marcas y productos no sólo por sus atributos y consecuencias funcionales, sino también por el significado simbólico asociado con ellos” (Gardner y Levy. 1955. En Padgett y Allen. 1997)

Para los servicios, la imagen de marca incluye aspectos emocionales y significados que los consumidores puedan asociar con el servicio y son estos los que influyen la decisión de compra.

La comunicación de servicios, así como se hace habitualmente con los productos, podría involucrar recursos de narrativa que den mucho más que información precisa sobre las características del servicio, ya que el concepto de Service Brand Image propuesto por Padgett y Allen está claramente orientado al consumidor y destaca su rol en la creación de significado como respuesta a los estímulos de marketing: “debemos entender cómo los consumidores *piensan* el servicio para asociar significados de la marca a ellos” (Padgett y Allen 1997).

El nuevo consumidor demanda participación en la creación de contenidos, no se limita a una actitud pasiva y conformista sino que aporta sus propios valores y propuestas, y a la vez hace partícipes a los demás de sus opiniones y de su “modelo de vida”, se lo ha denominado “prosumidor” (Ramos, Lozano, Hernández – Santaolalla. 2012). El prosumidor es una persona proactiva, ávida de información y opiniones, y comparte sus puntos de vista y experiencias, ya sean estas positivas o negativas. Esto tiene un fuerte efecto de persuasión sobre los demás, ya que la experiencia que una persona ha tenido con una marca, un producto o un servicio resulta mucho más cercana para su entorno que lo narrado en un comercial de TV, o en una publicidad gráfica, radial, o medios escritos.

Las características del nuevo consumidor y la definición de imagen de marca de servicios también se relacionan con el punto de vista del Marketing Relacional, cuyo propósito central es crear valor mutuo a partir de un proceso de gestión en que se desarrollan las relaciones duraderas con los clientes; es decir, se aprovechan las sinergias que se pueden establecer en dichas relaciones, para mantener la rentabilidad a lo largo del ciclo de vida del cliente. También coinciden en que los clientes pueden ser todos aquellos actores involucrados en sus relaciones, *stakeholders*. (Wakabayashi.2010)

En la figura 1 a continuación se muestra un resumen de los objetivos, constructos y herramientas del Marketing Relacional; los constructos confianza, honestidad,

compromiso e integridad son los más frecuentemente asociados con el Marketing Relacional y también son requisitos indispensables para que cualquier relación sea posible. Sobre la base de estos constructos se allana el camino para la recolección de información confiable acerca de la empresa, la marca, los consumidores y su comportamiento de compra. La aplicación de las herramientas de marketing ocurre en un marco de transparencia también fomentado por redes sociales y tecnología.

Figura 1. Marketing Relacional. Fuente: Adaptado de Wakabayashi. 2010

Marketing Relacional		
Objetivos	Definición de Constructos	Herramientas
Satisfacción del cliente	Confianza	Márketing Directo
Gusto del Cliente	Compromiso	Marketing de base de datos
Retención del cliente	Cooperación	Marketing 1 a 1
Cuota del cliente	Cercanía	Customer Partnering
Lealtad	Calidad de la relación	CRM
		Marketing de Servicios

El servicio al cliente debe construirse pensando en la tendencia de los consumidores a demandar que se los atienda como individuos, únicos, y no como parte de un todo genérico, personalizando y customizando los productos y servicios.

En el marketing de servicios el momento de la verdad es decisivo, según Ken Blanchard (2005) “no vencerá a tus competidores hoy por tener mejores productos, instalaciones o equipamiento. Usted tiene que vencer a sus competidores en los Momentos de la Verdad”. Se trata de brindar un servicio óptimo, “legendario” (Blanchard. 2005); algo de lo que los clientes de la marca quieran hablar con otros. Lo que dará qué hablar en el caso de un servicio que le dé al cliente exactamente lo que está buscando, será entonces la experiencia que tuvo al consumirlo, y esta debe diseñarse y crearse para cada uno de los momentos de la verdad (Solis. 2013). Desde el proceso de compra hasta el proceso de pago el objetivo está puesto en dar una solución y en crear una experiencia que trascienda al momento en que el cliente consume el servicio y sea digna de ser compartida, como parte del

entretenimiento diario en que se ha convertido actualmente el intercambio de información, un juego que se juega gracias a la tecnología, a las redes sociales, a las aplicaciones.

Ted Shelton (2013) habla de la “*gamification*” de las tareas y utiliza la palabra juego en un sentido más amplio que el mero entretenimiento: para designar un sistema que motiva, “es un conjunto de reglas que seguimos para conseguir nuestros objetivos y ganar recompensas” (Shelton. 2013). En su libro propone que pensar las tareas como juegos estimula a lograrlas y a obtener mejores resultados, convirtiéndose en ciclos de mejora continua que fomentan la cooperación, la colaboración y el deseo de conectarse con otros, mediante y a través de una tarea específica, como ir de compras, comer en determinado restaurante o ser cliente de una marca. Convertir al proceso de compras en un juego es un recurso muy utilizado en marketing y publicidad, por medio de descuentos de tiempo limitado, ofertas a las primeras “X” personas que compren u ordenen un producto o servicio; todas estas formas de estimular la compra crean un sistema que la *motiva* y que *recompensa* a quienes participan del juego.

En el ambiente actual es importante para el éxito de un negocio que esté diseñado para utilizar la tecnología, redes sociales y aplicaciones móviles y más aún que pueda utilizar la gran cantidad de información que estos medios proveen para agregar valor y complacer a sus clientes. Las tecnologías sociales expanden el círculo de personas con quienes una compañía trabaja más allá de la compañía, incluyendo a los proveedores, clientes y no clientes. Cada vez más los negocios involucran experiencias, y esas experiencias son digitales, casi independientemente del rango etario y el sector socioeconómico,

“...y la información sobre esa experiencia es la herramienta para mejorar, llevar al mercado y sostener esa experiencia”.

El entendimiento que tiene una marca de la experiencia que brinda al consumidor es un aspecto clave en la narrativa de la marca, o “Brand Storytelling”. Si tenemos en cuenta que la gente es propensa a organizar la información sobre sí mismos, los

demás y sus acciones en formato de historia, de relato; esta es la información necesaria sobre la percepción que el consumidor tiene del servicio para construir la imagen de marca. Dada esta naturaleza experiencial que tienen los servicios, si bien es fundamental incluir información en la comunicación esta se superpone con otro tipo de contenidos más orientados a narrar historias que lleven a los consumidores a construir, en base a las funcionalidades de la marca, un relato propio y con significado simbólico que los identifique con ella.

Brand Storytelling es una herramienta intuitiva que facilita la gestión del marketing en esta época interactiva, multiplataforma y multicanal. (Woodcock. 2011). Para estructurar la comunicación de una marca se puede utilizar un *Storytelling* basado en la narrativa, como también proponen Padgett y Allen (1997), o uno más corporativo que comunique los valores de la compañía de una forma lo suficientemente atractiva para que resulten convincentes.

Para lograr su objetivo, las marcas deben descomponer su historia en narración, trama y estilo de narración. “Narrativa implica el significado, moral o premisa de una historia y está vinculada a un conflicto dramático que se resuelve parcialmente cuando el consumidor elige una marca” (Ed Woodcock. MW 8 2011); la trama de la historia tiene que ver con cómo la narración se mueve a través de los medios e interactúa con el consumidor y finalmente, un estilo de narración que sea consistente y del que los consumidores puedan apropiarse, permitirá que reconozcan a la marca cada vez que se encuentren con la historia.

Tomo como ejemplo a una marca de productos, como Mamá Lucchetti, que está dirigida a mujeres actuales, esposas, madres, profesionales, y analiza el consumo de sus productos desde la perspectiva del consumidor utilizando recursos de comunicación, historias, que involucran “eventos conectados causal y cronológicamente, actuados por personajes” (Padgett y Allen. 1997) recreando situaciones comunes de la vida cotidiana.

Hugh Robertson de la agencia RPM define al Marketing Experiencial (ME) como “el punto de contacto entre el consumidor y el producto o servicio de una marca” y eso

lo constituye en una herramienta estratégica para el plan de marketing, cuya aplicación está en constante aumento. De acuerdo con la Asociación de Consultores de Marketing y Comunicación (MCCA, según sus siglas en inglés) no se trata sólo de realizar eventos, o distribuir muestras en los locales de venta; es más que eso. La gente está buscando una interacción más personal con los productos y servicios que ofrecen las marcas y eso es lo que el marketing experiencial les ofrece.

El marketing experiencial y las demostraciones o pruebas del producto o servicio pueden ser costosos pero tiene recompensas para la marca. La participación en actividades que incluyan al consumidor y lo pongan en contacto con el servicio o producto que ofrece la marca, como ocurre en la cadena estadounidense Anthropology que cuenta con *Personal Stylists* (estilistas personales) a quienes las clientas consultan durante su compra de indumentaria en los locales de la marca; esta es una forma de acompañar y asegurar una experiencia de consumo satisfactoria que las clientas deseen contar, por ejemplo, en las redes sociales. Los eventos en los que participa una marca de servicios también cumplen este objetivo de dar a probar la experiencia de consumo, tal y como fue diseñada y así influenciar la percepción que los potenciales consumidores tienen del servicio en sí mismo y de la marca.

El precio que se paga por un producto o servicio y el tiempo de espera para consumir lo comprado también forman parte de la experiencia y de las expectativas que se generan en el consumidor. Generalmente se cree que conseguir un “buen precio” por algo hace más placentera la experiencia de consumo; por un lado puede mejorar el estado de ánimo, pero por otro lado, pagar un precio más bajo puede hacer que el consumidor perciba al producto o servicio como menos relevante ya que no siente la necesidad de recuperar la inversión que ha hecho y esto reduce el grado de involucramiento y la intensidad del disfrute en el consumo.

El trabajo de Lee y Tsai (en Min Zhao. 2012) sugiere que los descuentos hacen más “disfrutable” el consumo instantáneo pero que este efecto se revierte al demorar el consumo. Los autores proponen que “como los efectos del estado de

ánimo son transitorios mientras que los efectos de la participación son más persistentes, el consumo inmediato luego del pago permite que las promociones de precios mejoren la experiencia de consumo” pero si el consumo se demora luego del pago dominarían los efectos negativos de dichas promociones debido al menor involucramiento.

La forma de administrar el tiempo que tienen los consumidores también influye en la decisión de compra. Avnet y Sellier (2011) dividieron en dos categorías a los consumidores de acuerdo a las estrategias de regulación del tiempo que utilizan: los que miden el tiempo según el reloj (clock-time consumers) y los que lo miden según la duración – variable- de eventos o tareas (event-time consumers). Las conclusiones de su trabajo indican que los que se manejan de acuerdo al reloj tienden a ser más flexibles y prefieren demorar o ajustar a su agenda el consumo de los servicios –o productos- que compran porque pueden cambiar el orden de las tareas con mayor facilidad que los “event-time consumers” quienes se manejan según la secuencia de tareas que deben realizar, y están más atados al orden de las mismas. Estos datos permiten diseñar oportunidades de consumo para cada uno de estos tipos de consumidor: la hipótesis es que los que confían más en el reloj valoran la posibilidad de reordenar las tareas según su conveniencia, y podrían responder mejor ante oportunidades de consumo en los “tiempos muertos” que pueden quedar entre tareas, cuando un evento en la agenda se cancela, reprograma o lleva menos tiempo de lo esperado.

5.2 Modelos de Negocios con Valor Social

El modelo de negocio debe relacionar el valor que aporta a los clientes, el proceso de producción del servicio y las consecuencias económicas de la operación, es decir describir el negocio de la empresa. Osterwalder y Pigneur (2010) proponen los siguientes componentes para diseñar un modelo de negocios: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, flujo

de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos; el modelo “Canvas”. (Ver imagen del modelo en Anexo 1)

Las funciones de un modelo de negocios incluyen: articular la Propuesta de Valor, identificar el Segmento de Mercado, definir la Estructura de la Cadena de valor, estimar la Estructura de Costos y estimar la rentabilidad potencial de producir lo que ofrece, describir la posición de la empresa dentro del contexto y formular la estrategia competitiva.

“Las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana. La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva”

“Al mismo tiempo, una sociedad sana necesita de empresas exitosas. Ningún programa social puede competir con el sector de negocios a la hora de crear trabajos, riqueza e innovación que mejore los niveles de vida a través del tiempo”. (Michael Porter, Mark Kramer. 2006)

La interdependencia entre la sociedad y la empresa es un hecho importante e innegable. Porter y Kramer (2006) hablan de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) estratégica, es decir, integrar la RSC a la estrategia de la compañía más allá de la filantropía para generar *Valor Compartido* (Porter y Kramer 2002). El valor compartido, se refiere a la generación de valor tanto para la compañía como para la sociedad. Se produce una relación simbiótica entre ambas, ya que la RSC “invierte en aspectos sociales del contexto que fortalecen la competitividad de la empresa” (Porter y Kramer. 2006), “borrando” la línea que divide a las organizaciones con y sin fines de lucro.

6. Operación de Marketing

6.1 Descripción del Servicio

Home Sweet Spa presta de manera responsable un servicio de belleza de manos y pies a domicilio.

Para llevar a cabo la prestación del servicio se tienen en cuenta las siguientes condiciones:

- Todas las manicuras deben ser mayores de 18 años estar estudiando o terminando sus estudios.
- El horario de trabajo será flexible y contemplará las horas de descanso y de estudio necesarias para que puedan cumplir con los requerimientos de los establecimientos educativos a los que asisten.
- Se ofrecerán condiciones de contratación y remuneración de acuerdo a lo estipulado por FENTPEA la cual consiste en un porcentaje de la facturación bruta
- La remuneración de las prestadoras que trabajen con HSS será del 50% de la facturación de la empresa.
- Las empleadas contarán con capacitación previa en una peluquería del barrio de Palermo a cargo de HSS y constante, tanto *in company* como por cuenta propia, con el objetivo de adquirir cada vez más habilidades.
- HSS gestionará y financiará la compra de insumos a mayoristas especializados para conseguir herramientas e insumos a precios convenientes; teniendo en cuenta que las prestadoras del servicio no dispondrán de fondos suficientes para realizar una compra individual que les permita acceder a precios mayoristas.

- El Servicio de HSS será prestado con productos de primera calidad y marcas reconocidas que le permiten posicionarse de acuerdo a las preferencias del segmento objetivo.
- Dentro de los barrios circularán en bicicleta, medio de transporte sustentable y seguro, que promueve la actividad física como forma de mantener la salud cuidando el medio ambiente.

En el caso de Home Sweet Spa, la seguridad, comodidad, confiabilidad, respaldo del trabajo, seguimiento y control son aspectos funcionales de la marca a resaltar como empresa de servicios de belleza; son, sin hablar del servicio puntual, los atributos que las clientas valoran y a los que cargan de significado al dejar entrar a la marca en sus hogares. La prestación de un servicio de calidad, en este sentido queda como una obviedad: el servicio se vuelve tangible por sus características emocionales y experienciales, y relaciona su mensaje a contenidos culturales comunes, a preocupaciones actuales de la población target de mujeres.

El servicio prestado por HSS consiste en brindar una experiencia plena a las mujeres, una experiencia típicamente femenina de disfrute y auto-indulgencia. El concepto de consumo responsable, - ya sea orientado al medio ambiente, a la sociedad o a la propia salud y cuidado personal- se hace presente en el momento de consumir el servicio, explicando la razones reales del negocio social y constituyéndose en un motivo más para elegir el servicio de HSS: “ya que de todas maneras voy a tomar una sesión de belleza de manos y pies, por qué no hacerlo mientras ayudo a una joven a completar su carrera universitaria”. El servicio está claramente orientado a un grupo de mujeres que encuentran valor agregado en la contribución a la sociedad y que consideran que el consumo responsable de bienes y servicios es relevante y marca tendencia.

En la siguiente figura se muestra cómo se informa esto a las consumidoras en la web y en los eventos de los que participa la marca.

Ö ˇ"læ ˇ^a læ ˇ#

La chica enfrente tuyo además de trabajar con nosotras es Estudiante universitaria...

Gracias a vos y a otras mujeres como vos, encontró en un trabajo que le gusta, digno y con horarios flexibles el acceso a la educación superior. En nuestra empresa sólo empleamos chicas como ella que quieren estudiar, crecer y superarse... y cada vez somos más!

La cuidamos y te cuidamos a vos, garantizando la seguridad de todas...

Siempre sabemos quién va a tu casa y cuándo.

Siempre usamos instrumentos esterilizados y en packs individuales.

Siempre respondemos por nuestro trabajo

homesweetspa

6.2 Segmentación y Propuesta de Valor

Kumar (2006) habla de segmentos estratégicos y de las 3 V: *Valued Customer* (a quién servir), *Value Proposition* (qué ofrecer) y *Value Network* (cómo prestar el servicio). Esta propuesta pone de manifiesto la orientación al cliente y a sus necesidades: la primera "V" identifica quién es el cliente más valorado de la marca, quién consume el servicio frecuentemente y para quién la marca brinda una verdadera solución. La propuesta de valor para las clientas de Home Sweet Spa puede construirse respondiendo los cuatro interrogantes planteados por los profesores Kim y Mauborgne (Kim and Mauborgne, 1997. En Kumar, 2006):

“1. ¿Qué atributos que nuestra industria da por sentados deberían eliminarse?

2. ¿Qué atributos deberían reducirse por debajo de los estándares de la industria?

3. ¿Qué atributos deberían aumentar por encima de los estándares de la industria?

4. ¿Qué nuevos atributos deberían crearse que la industria nunca ha ofrecido?”

Una vez identificado el cliente, sus necesidades de servicio y sus hábitos de consumo la marca es capaz de entender cómo servir mejor a la satisfacción de esas necesidades; la primera pregunta planteada tiene que ver con el conocimiento profundo de la industria, de cómo el servicio se presta actualmente y lo compara con lo que tiene verdadero valor para nuestro cliente objetivo. La “propuesta de valor del cliente” o *Customer Value Proposition* (Cuellar, Moeller y Molina. 2012) divide a los potenciales clientes de la marca en cinco grupos básicos de acuerdo a las razones generales por las cuales eligen una marca de servicio en particular: los que son sensibles al precio, los que quieren maximizar su conveniencia, los que buscan un ritual placentero, los que persiguen una experiencia de pura indulgencia, y finalmente un pequeño grupo que eligen todos los anteriores.

Los servicios básicos de belleza de manos y pies que prestará HSS a domicilio responden a una necesidad detectada en la población femenina de conservar sus hábitos de cuidado personal sin dedicarles tiempo extra fuera de su hogar. La premisa de HSS es que las potenciales clientas encuentran valor agregado en un servicio que además de permitirles permanecer en su casa les brinde seguridad y transparencia, control de calidad, higiene, seguimiento de la prestadora y finalmente, contribuye a la sociedad.

La política de precios variará entonces según el segmento target de la marca; esto pone de manifiesto que para constituirse como negocio inclusivo, HSS no necesariamente debe cambiar su propuesta de valor. De esta manera, se puede crear, entregar y capturar valor a través de toda la cadena, en las fases de prestación del servicio, o en la cadena de distribución; siempre involucrando e incluyendo a las CBI.

Durante el mes de abril de 2014 se realizó una encuesta de elaboración propia (Ver Anexo 2), en la que se pretendía indagar sobre atributos del servicio como conveniencia y preferencia de las mujeres de recibir este servicio a domicilio, percepción de seguridad por tratarse de una empresa versus prestadoras independientes y reputación de la empresa. La encuesta contiene nueve preguntas de opción múltiple – en algunas de las cuales podía seleccionarse más de una opción- y una pregunta abierta que corresponde a la localidad y barrio de residencia de la encuestada.

Se recopilaron las respuestas de 31 encuestadas, de las cuales el 68% corresponden al rango de edad de entre 30 y 39 años, el segundo grupo etario en orden decreciente corresponde al rango de entre 40 y 49 años, representando el 20%. La distribución etaria completa de todas las encuestadas se puede ver en el gráfico 1.

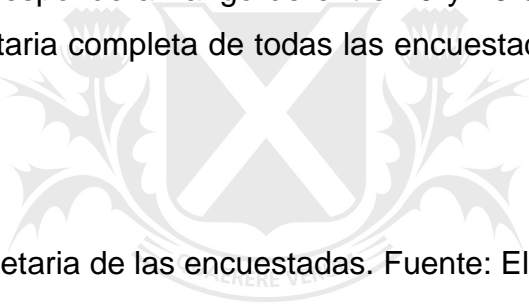
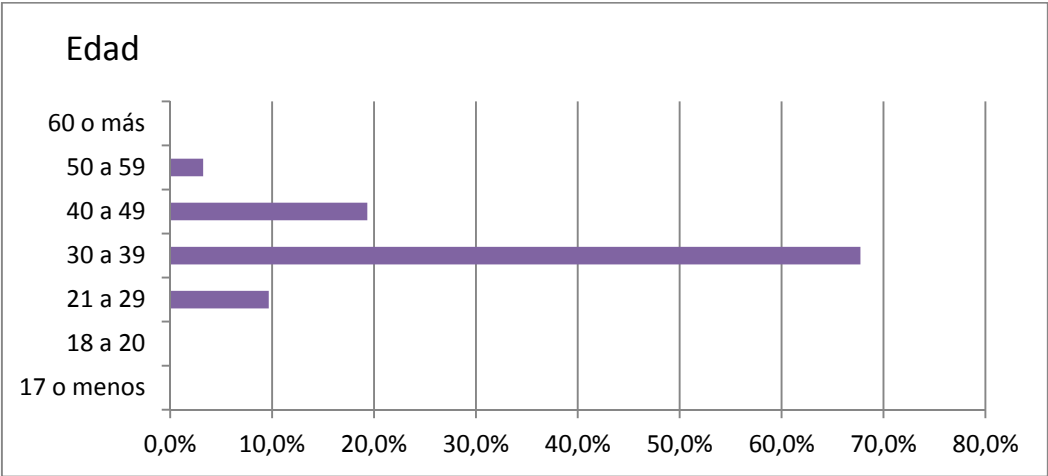


Gráfico 1: Distribución etaria de las encuestadas. Fuente: Elaboración propia.



Según estos datos el 68% de las mujeres que respondieron tienen más de 30 años; este rango de edad coincide con las edades promedio en que las mujeres comienzan a hacer realidad sus proyectos de familia, especialmente en los casos

de mujeres profesionales que trabajan fuera de su casa, como ocurre en muchos casos en el segmento ABC1. Por otro lado, y siguiendo la misma línea de análisis, las mujeres de estas edades muy probablemente tienen hijos pequeños, lactantes, en edad preescolar y escolar, por lo que demandan mucho de su tiempo.

La localización geográfica de las encuestadas fue muy variada siendo los principales barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Palermo (16%), Belgrano y Recoleta (10%); en proporciones menores figuran Caballito, Villa Crespo, Núñez y Microcentro. Las encuestadas de la Zona Norte del Gran Buenos Aires (GBA) representan el 16% y Zona Oeste del GBA 10%. Estos datos, si bien tienen el sesgo de corresponder a encuestadas conocidas personalmente, a través de redes sociales y la universidad, también confirman la oportunidad de negocio detectada ya que podrían indicar que los servicios que pretende prestar Home Sweet Spa son consumidos ampliamente por las mujeres y no se limitan a una zona geográfica específica.

Cuando se les preguntó acerca de la frecuencia con la que utilizan el servicio de belleza de manos y pies, el 42% respondió “a veces”, el 12,9% respondió “usualmente” y 9,7% respondieron que lo utilizan “casi siempre”. Podría decirse que más del 60% de las encuestadas consumen este tipo de servicios, aunque lo hacen de forma esporádica; de esto se deduce que independientemente de la lealtad con la marca o con la persona que presta el servicio, la frecuencia de consumo podría estar influenciada por factores como el tiempo y la situación económica. Esta información indica que HSS, deberá apuntar sus esfuerzos hacia la obtención del mayor volumen posible de clientas y no tanto hacia la frecuencia de consumo.

Dentro del tipo de establecimiento donde habitualmente contratan este servicio el 51% lo hacen en peluquerías. Esto podría indicar que la belleza de manos y pies es una práctica complementaria a cortarse el pelo u otros servicios que se prestan en las peluquerías, ya que tanto los spa de manos y pies como las manicuras independientes sólo fueron seleccionados por el 23%. Es posible que otros servicios adicionales como maquillaje, peinado, tratamientos faciales y masajes

completan la propuesta del servicio de HSS, resultando más atractivo para las potenciales clientas.

El 68% de las encuestadas respondió afirmativamente en cuanto a su interés de recibir el servicio en su domicilio; llamativamente esta cifra coincide con el porcentaje de mujeres mayores de 30 años mencionadas arriba. Dentro de las razones para esta respuesta el 61,2% señaló la comodidad y el 16% considera que es posible tomar el servicio mientras sus hijos están en casa. Dentro de los principales motivos por los que las mujeres encuestadas no recibirían este servicio en sus hogares (32%) un 9,7% indicó que prefiere salir de su casa, sin embargo las respuestas más frecuentes fueron “por seguridad” y “no dejaría entrar a mi casa a alguien sin referencias”. Además, el 64,5% indicó que como medida para sentirse más segura contrataría el servicio de una prestadora que trabaja para una empresa y el 32,6% se inclinó por tomar el servicio en un local a la calle, cifra que también coincide con quienes manifestaron no tener interés en el servicio a domicilio. Estas respuestas confirman la hipótesis que una de las fortalezas de Home Sweet Spa consiste en que el servicio a domicilio está organizado como empresa y que esto se percibe como más seguro y confiable.

En un artículo de Carlos Manzoni para el Diario La Nación, se presentan datos de un informe realizado por la Universidad de Palermo y TNS Gallup, en este cuando se preguntó a las personas ¿qué buscan en las marcas?, los atributos más mencionados fueron: calidad, seguridad y confianza (Manzoni. La Nación. 2014) Coincidentemente en la encuesta realizada para este trabajo, las mujeres respondieron que para ser considerada una empresa de buena reputación, esta debe brindar un servicio de óptima calidad (87,1%). Además de la calidad, las encuestadas valoraron que el servicio tenga un precio justo (80,65%) muy por encima de que tenga precios bajos (9,68%). La buena presentación fue seleccionada por 70% de las encuestadas, siendo aparentemente más importante para la reputación de la empresa que la contribución a la comunidad (12,9%) y ser socialmente responsable (29%); el 61% eligieron a la transparencia y 45% la gestión responsable de los recursos humanos. Esto pone de manifiesto que la

conciencia social de las personas que respondieron esta encuesta está más relacionada con la seguridad y la transparencia que con un aporte a la sociedad. La tendencia global sin embargo, es hacia el consumo responsable y hacia productos y servicios que sean visiblemente sustentables, saludables y éticos, y también que tengan una “historia que el consumidor pueda contarle a otros, e impresionarlos con ella” (BBMG. 2013).

En el Anexo 2 se puede ver la totalidad de las respuestas a las diez preguntas de la encuesta.

6.3 Capacitación y reclutamiento de RRHH

Los recursos humanos (RRHH) son críticos tanto en la operación del servicio como porque son parte de la ventaja competitiva para la empresa, y constituyen el mayor costo para la producción del servicio prestado.

Por un lado se encuentra la necesidad de la empresa de brindar un servicio de calidad que requiere que, durante la capacitación, las postulantes al empleo adquieran habilidades de un nivel que esté a la altura de las expectativas de las consumidoras; adicionalmente la capacitación en sí misma tiene un costo mensual para HSS y tiempos diferentes para cada persona, por lo que es difícil estimar el tiempo exacto en el que podrán concluir el aprendizaje. Por otro lado, el manejo responsable de los RRHH es un atributo de diferenciación difícil de imitar por los competidores y una ventaja sostenible en el tiempo.

HSS necesita de Recursos Humanos confiables, motivados y que sean vecinos de la zona, por este motivo decidí recurrir al Programa Reconstruyendo Lazos del Gobierno de Ciudad de Buenos Aires y a la Fundación Reciduca que cuenta con un programa de empleo y capacitación en el que articula sus actividades de formación e inserción laboral con las necesidades de las empresas.

El programa Reconstruyendo Lazos trabaja con jóvenes de sectores de bajos ingresos a quienes les ofrece capacitación para el trabajo durante un año y luego incluye a los egresados en una bolsa de trabajo; las empresas se acercan buscando postulantes y se seleccionan de acuerdo al interés del o la joven. La Fundación Reciduca en cambio está fuertemente orientada a evitar la deserción escolar, por lo que su trabajo se desarrolla durante los dos últimos años de la escuela secundaria; se brinda capacitación para el trabajo, pasantías y apoyo escolar con tutores para cada aula. Ambos programas son de participación voluntaria por parte de los estudiantes; no son los programas quienes buscan a los chicos sino los chicos quienes se inscriben en los programas.

Existen cinco factores críticos de éxito que deben ser tomados en cuenta al momento de iniciar acercamientos con las comunidades de SBI e iniciar proyectos productivos y de desarrollo con estas:

1. La confianza es la base para un modelo sostenible en el tiempo;
2. Se debe basar en la tolerancia y el respeto para alcanzar la solidaridad y la cooperación;
3. Nivel de fortalecimiento que adquiere la comunidad para ser agentes de su propio desarrollo;
4. La capacidad de los miembros de la comunidad de utilizar sus fortalezas y habilidades para liderar o dirigir diferentes procesos o aspectos fundamentales para el éxito y sostenimiento del modelo;
5. Capacidad del modelo de mantener su operación en el mediano plazo, sin depender de inversiones adicionales de recursos para sostener la operación, ni de la presencia permanente o parcial de los promotores, pivotes o asesores iniciales.

Al tener en cuenta estos 5 puntos, hacer una alianza estratégica con las instituciones mencionadas resultaría beneficioso para HSS, al tener el respaldo de una institución que trabaja en la zona desde hace varios años que nos otorgaría la confianza de las aspirantes a los empleos así como de las potenciales clientas.

Home Sweet Spa se ocupa de capacitar las aspirantes al trabajo y se compromete a contratar a quienes ingresen a los cursos de manicuría y pedicuría, poniendo como requisitos excluyentes que sean mayores de 18 años y que se encuentren estudiando o tengan intenciones comprobables de hacerlo. De esta manera, a través de la inserción laboral se propone fomentar la educación formal con el objetivo de mejorar las oportunidades y el acceso a mejores condiciones de vida, inclusión social y reducción de la pobreza.

Actualmente HSS cuenta con una manicura proveniente del programa Reconstruyendo Lazos quien fue capacitada durante seis meses, y ha comenzado a atender a sus primeras clientas en los barrios de Palermo y Recoleta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Hay además dos nuevas postulantes seleccionadas en la Fundación Reciduca que iniciarán su capacitación en el mes de abril 2014 para trabajar una vez concluida esta en Nordelta, Tigre.

6.4 Imagen del Servicio

En la encuesta realizada, la buena presentación fue seleccionada como uno de los atributos principales para considerar que una empresa tiene buena reputación; otros atributos muy valorados por las potenciales clientas de HSS son la higiene y la seguridad, además de la buena calidad del servicio.

Con estos datos el diseño del servicio que presta la empresa debe lograr que las clientas perciban inmediatamente una imagen institucional, de manera que mientras la prestadora se traslada, cuando entra en la casa de una clienta y en todo momento mientras realiza su trabajo, lleve con ella la imagen de marca de Home Sweet Spa como empresa de servicios de belleza a domicilio y así diferenciarse. El Branding está presente en todos los insumos: neceser con

herramientas, frascos de quitaesmalte, dispenser de crema y todos los elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo se transportan en un maletín con logo de la marca, y finalmente en el uniforme de la prestadora lo que contribuye a la percepción de formalidad y a enmarcar el servicio dentro de una empresa. Ver anexo 3.

Home Sweet Spa presta su servicio a domicilio, de manera completamente profesional: se utiliza herramientas de acero inoxidable, esterilizadas y en envases individuales que son abiertos frente a la clienta como medida para asegurar la higiene correcta de una manera fácilmente comprobable. El objetivo de las medidas de higiene y seguridad es generar en la clienta la sensación de que tanto el servicio, como el tiempo de la manicura y todos los elementos que se utilizan en su sesión de spa de manos y pies son exclusivamente para ella y para nadie más. Otra característica importante en cuanto a la experiencia que se desea brindar, consiste en lograr la comodidad absoluta durante el servicio, de manera que la clienta pueda relajarse: este servicio debe brindar una solución.

Los principales competidores directos de Home Sweet Spa (HSS) son los locales a la calle que funcionan tanto como Spa de Manos y Pies como las peluquerías donde las mujeres también suelen tomar este servicio. En el último caso, la belleza de manos y pies es un servicio complementario y que las mujeres utilizan cuando disponen de más tiempo después de un corte de cabello u otro servicio específico de peluquería. Según la encuesta realizada la peluquería es el lugar más habitual en el que reciben servicios de belleza de manos y pies, y esto muy posiblemente se deba a que las mujeres no decidan programar un turno específicamente para tomar este servicio sino que lo prefieren mientras hacen otra cosa. Además de los locales mencionados, también hay prestadoras independientes que realizan este trabajo a domicilio, en este caso el atributo de diferenciación más importante de HSS es que se trata de una empresa lo cual se percibe como más seguro y confiable por las consumidoras a la hora de solicitar el servicio en sus hogares. En este sentido la mayor amenaza la constituyen las mismas prestadoras de la empresa si decidieran independizarse y atender a las

clientas por su cuenta; este es el motivo de la gestión central del área comercial, las compras, la relación con las clientas, la comunicación, y las alianzas estratégicas con otras marcas como Totebag, Chicas en New York y Bathinda para promoción y comunicación, y con el Programa Reconstruyendo Lazos y la Fundación Reciduca en el reclutamiento de los recursos humanos.

6.5 Ser las primeras

Actualmente, no hay marcas reconocidas ni posicionadas en el segmento al que apunta Home Sweet Spa que realicen este tipo de trabajo a domicilio. Tampoco hay esfuerzos específicos visibles por lograr la inserción laboral de mujeres de sectores de bajos ingresos. Esto se convierte en una fortaleza para la empresa y para la marca, permitiendo desarrollar una identidad definida de empresa socialmente responsable y comunicar sus valores.

La recomendación y el boca en boca de clientas satisfechas e identificadas con los valores de HSS contribuirán a la retención de clientas y a atraer nuevas; siendo el volumen un factor crítico para la rentabilidad, ya que como se vió en los resultados de la encuesta, las mujeres consumen este servicio “a veces” (dos veces al mes), en promedio. El objetivo es generar mayores situaciones de consumo, como eventos y reuniones de amigas en que la marca participa como complemento con el cual las anfitrionas puedan agasajar a sus invitadas con algo diferente y 100% femenino. Estas actividades a su vez retroalimentan la comunicación de la marca y del servicio, de manera íntima y amigable.

6.6 Estrategia de Precio

A la hora de definir el precio del servicio, se tiene en cuenta que la función que cumple este en la vida de la clienta es la de brindarle una solución, por lo que el benchmark se realiza con los principales competidores: las peluquerías y los salones de belleza. La idea central es que sin pagar un plus excesivo las clientas tengan acceso a un momento de cuidado personal en la comodidad de su hogar; se tiene en cuenta que es un servicio que de otra forma –si es necesario trasladarse, programarlo con demasiada anticipación, y tiene un precio alto- las clientas no consumirían.

La elección de esta estrategia responde fundamentalmente a la frecuencia de consumo detectada. Por un lado, dado que el servicio se entrega a domicilio el precio no puede poner en riesgo la calidad de la atención como por ejemplo, reducir el tiempo dedicado a cada clienta; al respecto también basado en las respuestas a la encuesta, las clientas valoran la calidad, la comodidad y el precio “justo” por el servicio brindado. Esto también deja claro que no es deseable entrar en una competencia por precios con los salones de belleza, sino por servicio diferencial e imagen de marca; adicionalmente el precio debe ser acorde al nivel del segmento objetivo para no perder la asociación con la exclusividad.

Por otro lado, el modelo de negocio de HSS, que no tiene costos fijos, permite mantener la rentabilidad sin fijar un Premium Price que haga que las clientas bajen la frecuencia de consumo. Este es un servicio que se paga ya sea en efectivo en el momento de consumirse, o por adelantado con tarjeta de crédito a través de plataformas como Mercado Pago; próximamente HSS contará con su propia plataforma online para reserva de turnos y pago con tarjeta de crédito, en una segunda etapa.

Los descuentos son parte de la promoción del servicio, y se utilizan para incentivar a la gente a probarlo. Se realizan mediante sorteos online y ofertas de tiempo

limitado, o se ofrece un descuento por grupo de clientas y por participación en eventos. En la encuesta muchas de las participantes seleccionaron a los descuentos frecuentes como una característica valorada, ya que las personas generalmente buscan obtener beneficios tangibles de las marcas.

6.7 Distribución

El servicio de Home Sweet Spa se prestará a domicilio, por lo que el canal es directo; la idea es contar con una sede central donde las manicuras puedan dejar los elementos de trabajo, maletines, etc., ya que les resulta bastante incómodo e inseguro trasladarse a sus casas con ellos; también allí se encontrará el depósito de insumos para reposición –esmaltes, cremas, etc. Podría considerarse a las chicas que prestan el servicio como intermediarias en el sentido que serán ellas quienes tengan el contacto directo con las clientas, en sus casas, por esto la estrategia de comunicación está orientada a generar confianza e intimidad de la clienta con la marca, previo al contacto con la manicura.

En los barrios de Palermo y Recoleta las prestadoras se trasladan a pie, por lo que la gestión de los turnos cobra importancia para evitar traslados innecesarios y pérdidas de tiempo. En Nordelta y otros barrios cerrados, se dispondrá de bicicletas en la entrada de cada barrio en las que las chicas pueden circular sólo dentro de ellos, por razones de seguridad.

Otro canal de distribución de este servicio son los eventos de los que participa la marca, estos consisten en eventos exclusivamente para mujeres en los que se coloca un puesto donde las invitadas pueden probar el servicio, por ejemplo el evento de Chicas en New York (www.chicasennewyork.blogspot.com), que fue un evento para clientas y prensa organizado por el mencionado blog que realiza viajes grupales a Nueva York para mujeres; Home Sweet Spa funciona en este

caso como un *souvenir* del evento y también constituye parte de la estrategia de comunicación.

6.8 Estrategia de Promoción

La promoción de Home Sweet Spa debe ser localizada según las zonas geográficas en las que el servicio se encuentra disponible: dado que es un servicio a domicilio, la idea para optimizar el tiempo de las prestadoras es evitar que tengan que trasladarse grandes distancias entre una clienta y otra. Inicialmente la promoción se realizará con material gráfico, volantes distribuidos con los diarios o con la correspondencia en edificios de departamentos y casas, y también con cupones "*Discocheck*". Estos últimos se entregan al azar según la segmentación solicitada, en las sucursales de Disco de Nordelta y en los barrios de la CABA en los que hay prestadoras disponibles.

A la vez, se realiza la publicación de contenido constantemente en redes sociales y se organizan mini eventos de comunicación que consisten en un té en el salón de usos múltiples (SUM) en edificios con *amenities* y en los *club house* en barrios cerrados; se reúne a mujeres que viven en el lugar específico en el que se lanzará el servicio a tomar el té con sus vecinas y amigas invitadas. En estos encuentros se aprovecha la oportunidad para conocer cara a cara a las potenciales clientas de la marca y se entrega información de contacto y detalles sobre el servicio y las diferentes modalidades disponibles. Como agradecimiento por el tiempo que nos brindan, se entregan *gift cards* para que las mujeres que participan puedan pedir una sesión de spa de manos gratuita en su domicilio.

La participación en eventos de otras marcas, además de ser una modalidad de prestación del servicio como regalo o *souvenir*, es parte de la estrategia de comunicación que pone al servicio directamente en contacto con las potenciales clientas, y refuerza la comunicación. Por otro lado la participación en eventos de

prensa son una oportunidad de conseguir publicaciones en revistas, como la Revista Oh La La y Viva; el objetivo es relacionar a la marca con la moda, los accesorios, las producciones de fotos y todo el mundo femenino, otorgando una imagen de carácter aspiracional a los servicios de la marca y siempre apalancado en la contribución social que implica consumir los servicios de esta empresa.

En el anexo 3 se muestran el logotipo, y el lay out del servicio de spa de manos y pies a domicilio, y en el Anexo 4 las fotos de los eventos en los que se participa.

6.9 Costo del Servicio y Estimación de la Demanda

Para hacer el cálculo del costo del servicio en la práctica, tomamos como aceptable que cada prestadora atienda cuatro clientas por día, seis días a la semana. Esto da un total de 24 clientas por semana y 96 por mes, por prestadora. Cada manicura capacitada, puede brindar un servicio completo de belleza de manos y pies en aproximadamente una hora y cuarenta minutos, con la expectativa de llegar a completar el servicio sin modificar la calidad en una hora, en cuanto adquieran mayor experiencia.

Los factores que inciden en la operación en esta primera etapa son los siguientes:

- ✓ la capacidad reducida de atención por las limitaciones propias de la falta de experiencia: aumentan los tiempos de prestación del servicio.
- ✓ la capacidad reducida de atención por tener pocas manicuras capacitadas
- ✓ la jornada laboral debe contemplar la asistencia a la universidad

El precio final del servicio de belleza de manos y pies será de \$180 (\$90 para belleza de manos y \$110 para belleza de pies, e incluye 10% de descuento por tomar ambos servicios juntos); la facturación total mensual por prestadora será de \$17.280 con este volumen de trabajo. De este importe, la prestadora recibe el 50% y el 50% restante queda como rentabilidad para HSS. El costo entonces de prestar

el servicio es el 50% de la facturación de cada manicura y es completamente variable, ya que depende directamente del volumen de trabajo. El costo de los insumos es compartido, ya que HSS compra por adelantado y financia la compra de insumos a las manicuras.

Para estimar la demanda, me basé en los datos de frecuencia de consumo de la encuesta realizada, tomando una frecuencia promedio de una vez al mes, sin repetición de compra.

Teniendo en cuenta que la población de Nordelta es de 2700 familias (Nordelta. 2013), se deduce que esa es la cantidad aproximada de mujeres adultas en esta zona geográfica y potenciales consumidoras. Si se toma como referencia el 68% de respuestas positivas de la encuesta, podría decirse que la demanda potencial es de alrededor de 1800 mujeres. En el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde la densidad de población es mucho mayor, el cálculo se realiza de acuerdo a la capacidad de respuesta de HSS, que actualmente es de 96 clientas por mes, por manicura.

El objetivo a corto plazo es contar con más manicuras capacitadas para ampliar la cobertura tanto en CABA para cubrir el aumento de la demanda y otros barrios de la ciudad, como hacia el resto de los barrios de Nordelta, corredor Bancalari, Ruta 27, Benavidez y Villa Nueva.

7. Análisis Estratégico

Para realizar el análisis externo de la competencia de Home Sweet Spa se utilizarán las Cinco Fuerzas de Porter (1980).

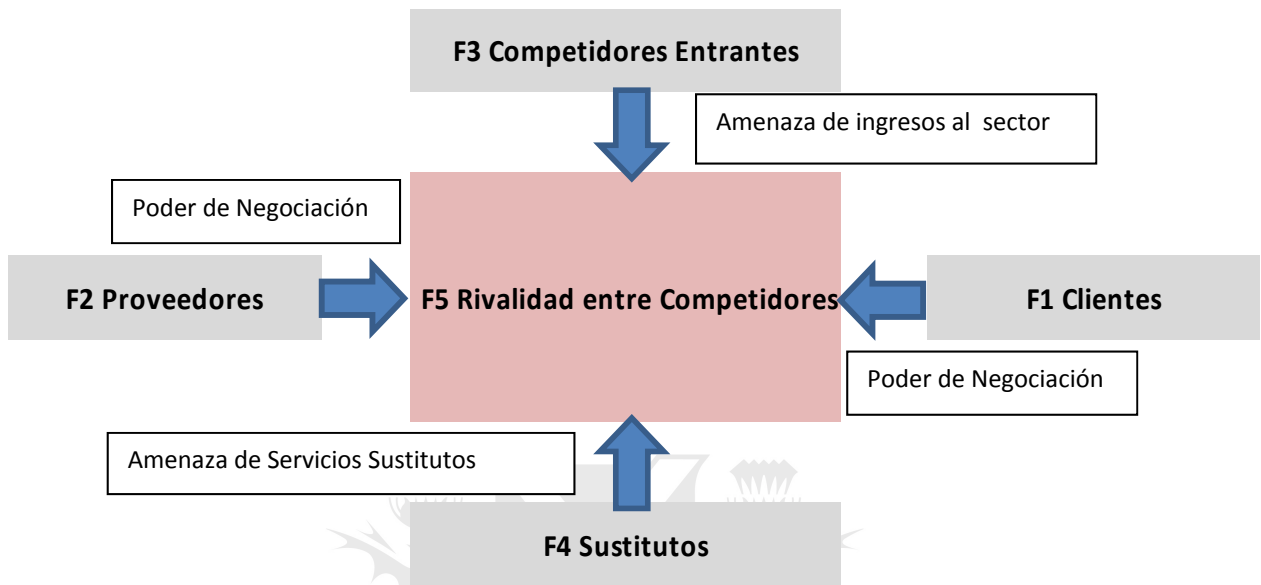
Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que ayuda a analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Este modelo ayuda a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

Las mencionadas cinco fuerzas son las siguientes y se pueden ver gráficamente en la Figura 2.

- 1) Poder de negociación de los clientes.
- 2) Poder de negociación de los proveedores.
- 3) Amenaza de nuevos entrantes.
- 4) Amenaza de productos sustitutos.
- 5) Rivalidad entre los competidores.

Figura 2: Las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración Propia.

7.1 Competidores

En cuanto a la competencia directa de Home Sweet Spa (HSS), como se ha mencionado antes, se encuentran principalmente las manicuras que prestan sus servicios en salones de belleza y spa por un lado; en muchos casos, las prestadoras que trabajan en relación de dependencia en estos locales también ofrecen a las clientas su trabajo a domicilio de manera independiente.

La propuesta de HSS, que consiste en un servicio de spa a domicilio seguro y confiable, respaldado por una empresa y una marca no existe actualmente en el mercado, o al menos no como marca posicionada. En las zonas de cobertura actuales del servicio se encuentran funcionando peluquerías de renombre como Cerini, Leo Papparella, Roberto Giordano, etc. y también locales que no

pertenecen a cadenas reconocidas y que no brindan el servicio a domicilio. En la zona de Palermo hay dos marcas de spa de manos y pies (Demi Center y Nails Spa) que se encuentran ubicadas a sólo unos metros de distancia una de la otra. Sin embargo, el servicio a domicilio requiere de una garantía de seguridad: según los resultados de la encuesta realizada, el hecho de tener una marca y un nombre que responde por el trabajo de las manicuras en los hogares de las mujeres que contratan el servicio tiene influencia a la hora de decidir.

La amenaza de entrada de nuevos competidores sí es importante, ya que las barreras de entrada para este servicio no son demasiado altas. Si bien el hecho de ser un negocio social es un factor de diferenciación importante, el servicio en sí mismo no es difícil de copiar y posiblemente otra empresa o marca reconocida como por ejemplo una marca de cosméticos o de spa, podría desarrollar un programa de capacitación e inserción laboral similar al de HSS como parte de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), si tuvieran interés en hacerlo.

Por otro lado, las mismas manicuras de HSS podrían decidir independizarse y atender por su cuenta a las clientas que ya las conocen y recomiendan, esta constituye la amenaza más importante para la rentabilidad del negocio. Como medio para evitar esto, se gestionan centralmente todos los puntos de relación con las clientas: la comunicación en eventos de la marca y en eventos de otras marcas donde HSS participa, el contacto directo telefónico y por redes sociales, etc. con el fin de asegurar la identificación de las clientas con la marca y no con las prestadoras del servicio.

7.2 Sustitutos

Como sustitutos de nuestro servicio, se encuentran todo tipo de tratamientos de belleza, faciales, corporales y capilares que orienten la decisión de compra de las

potenciales consumidoras de HSS hacia otros servicios, es decir, que decidan gastar su dinero en otro tipo de servicio y dejen la belleza de manos y pies para otro momento.

También podría mencionar los kits de productos para belleza de manos y pies que incluyen cremas, esmaltes y herramientas similares a las que utilizan quienes practican el oficio; en este caso las consumidoras se hacen el tratamiento solas y lógicamente la calidad final dependerá de su propia habilidad. Estos kits están a la venta online, en Mercado Libre por ejemplo, donde también está publicado el servicio de HSS

7.3 Clientes: Poder de negociación de los clientes.

Las clientas objetivo de Home Sweet Spa, son las mujeres mayores de 30 años del segmento ABC1, que viven en los barrios de Palermo, Recoleta y Belgrano de la CABA y en Nordelta, Tigre.

Para captar su atención, teniendo en cuenta la alta concentración de oferta de este servicio, es importante la diferenciación que otorgan el hecho de que se brinde el servicio exclusivamente a domicilio, la flexibilidad horaria, la presentación e imagen del servicio, la calidad, la marca, y finalmente, el fin social de la empresa.

Las clientas de HSS, normalmente ya conocen el servicio y tienen el hábito de consumirlo, por lo que tienen información y experiencia previa; esto implica que fácilmente pueden cambiar de empresa o de prestadora si no están conformes o si la competencia tuviera, por ejemplo, mejores precios, frecuentes promociones y descuentos, beneficios con tarjetas de crédito, etc.

En cuanto a la frecuencia de compra, la encuesta realizada indica que este servicio se consume en promedio una o dos veces al mes (para estimar la

demanda se tomó una vez por mes), por este motivo, es importante para la empresa llegar a un volumen creciente de clientas para evitar el tiempo ocioso de las manicuras, pero además agregar al mix de servicios algunos que sí se requieran semanalmente, en este caso, se agregarán tratamientos faciales express (anti – age y reafirmantes) que requieren mayor continuidad para evidenciar los resultados esperados.

7.4 Proveedores: Poder de negociación de los proveedores.

En HSS los proveedores más críticos son los recursos humanos (RRHH), ya que el costo cambiar a las prestadoras del servicio es relativamente alto, considerando que -para no cambiar el modelo de negocio inclusivo- una nueva manicura debe ser reclutada y entrenada durante un período variable de tiempo, que suelen ser entre cuatro y seis meses. Adicionalmente, la calidad del servicio tiene relación directa con la habilidad adquirida durante la capacitación y también con el grado de motivación y compromiso de la manicura.

En cuanto a los productos cosméticos e insumos que se utilizan durante la prestación del servicio, no presentan dificultades de abastecimiento ni de sustitución de un proveedor mayorista por otro. Los costos de los productos e insumos, tienen una relación favorable respecto del precio que se cobra por el servicio, por lo que su incidencia en la rentabilidad es mucho menor que la de los RRHH.

Un factor de diferenciación interesante sería obtener el patrocinio de una marca reconocida de esmaltes, como Maybelline, o de cremas y otros productos cosméticos, que contribuirían a la imagen de seriedad de HSS.

7.5 Empleados, Legislación y Sindicatos

Según la Ley 23.551, sancionada en el año 1988, los empleados de cualquier rubro y sector tienen derecho a afiliarse o no al sindicato que les corresponda, como se muestra en el recuadro a continuación:

II. — De la afiliación y desafiliación

Artículo 12. — Las asociaciones sindicales deberán admitir la libre afiliación, de acuerdo a esta ley y a sus estatutos, los que deberá conformarse a la misma.

Artículo 13. — Las personas mayores de dieciséis (16) años, sin necesidad de autorización, podrán afiliarse.

(Artículo sustituido por art. 21 de la [Ley N° 26.390](#) B.O. 25/6/2008)

Artículo 14. — En caso de jubilación, accidente, enfermedad, invalidez, desocupación o servicio militar, los afiliados no perderán por esas circunstancias el derecho de pertenecer a la asociación respectiva, pero gozarán de los derechos y estarán sujetos a las obligaciones que el estatuto establezca.

Artículo 15. — El trabajador que dejare de pertenecer a una asociación sindical no tendrá derecho al reintegro de las cuotas o aportes abonados. Lo dispuesto será aplicable a las relaciones entre asociaciones de diverso grado.

Fuente: infoleg.gov.ar

En el caso de las manicuras de HSS, están representadas por la Federación Nacional de Trabajadores de Peluquería, Estética y Afines (FeNTPEA). Esta entidad, contempla no sólo la Ley citada, sino también la libre afiliación de los prestadores de servicios de peluquería, estética y afines que estén inscriptos como Monotributistas.

Dadas las características del modelo de negocio de HSS, que es totalmente variable, las prestadoras están inscritas en Monotributo desde el momento en que concluyen su capacitación y comienzan a trabajar atendiendo clientas en sus domicilios.

La afiliación a FeNTPEA, implica para el trabajador el pago de una cuota sindical que corresponde al 2% de su salario mensual, o un mínimo del 2% sobre el salario mínimo garantizado, y un seguro de sepelio del 1%. Los no afiliados pueden contribuir con un Aporte Solidario del 2%. La contribución patronal permanente es del 2% sobre la producción total bruta de cada trabajador o un mínimo de 5% sobre el salario mínimo garantizado.

Las manicuras de Home Sweet Spa, serán remuneradas con el 50% de su producción, el cual es mayor que el propuesto por el sindicato; el Salario Mínimo Garantizado por FeNTPEA llega a los \$6210, mientras que, según la proyección de demanda de Home Sweet Spa, el ingreso potencial de las manicuras supera los \$8500. La escala salarial completa para el personal técnico especializado propuesta por FeNTPEA se puede ver en el Anexo 6.

En cuanto a la cantidad de prestadores que efectivamente se afilian al sindicato, esto es muy difícil de determinar, pero según refieren algunas personas del oficio a quienes se les preguntó al respecto, como la encargada de la capacitación y varias empleadas de su peluquería, no parece ser muy alta. En un informe del Ministerio de Trabajo (2008) se hace referencia a la dificultad de contar con datos que den cuenta de la cantidad de afiliados a los sindicatos.

Los resultados de la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) llevada a cabo en el año 2006 (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. 2008) muestran un leve incremento de la sindicalización, pero no se encontraron datos específicos del sector al que pertenece Home Sweet Spa. Sin embargo, la tendencia global es hacia la reducción de la sindicalización, aunque la magnitud de esta disminución varía entre los diferentes países.

7.6 Matriz FODA para el modelo de negocio de HSS

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• La capacitación de los RRHH facilita la lealtad• Respaldo por ser una empresa• Diferenciación por profesionalización y confiabilidad• Seguridad para las clientas y las empleadas• Gestión central de clientas, turnos e insumos• Estandarización del servicio• El servicio es prestado por la marca, es independiente de la manicura• Modelo de negocio sin costos fijos	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• El servicio sólo existe de manera informal• No existe en el mercado una marca posicionada que preste este servicio• Fácilmente escalable• Posibilidad de franquiciarlo• Es un servicio básico y puede estandarizarse• Imagen de marca positiva por la función social de la empresa• Contribución a la comunidad• Flexibilidad del Modelo de Negocio
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Marca desconocida, nueva.• El servicio es difícil de supervisar• Gran dependencia de los RRHH• El tiempo de duración de la capacitación condiciona la expansión• Dificultad de conseguir RRHH capacitados, eficientes y motivados.	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Las empleadas pueden quedarse con las clientas• Contingencia laboral• Fácil de copiar• Situación económica actual• Disminución del consumo

Según el análisis de la Matriz FODA, se valida la oportunidad de negocio detectada, ya que esta propuesta de servicio profesional a domicilio aún no existe en el mercado. Haciendo frente al desafío de posicionar la marca y lograr escala, es posible franquiciar el negocio. La gestión central de compras de insumos permite estandarizar la calidad de los elementos y productos con los que se trabaja y también acceder a mejores precios mayoristas para las chicas que prestan el servicio. La relación con las clientas se genera desde la marca, independientemente de la manicura, con esto se pretende hacer frente a la posibilidad de que las empleadas trabajen por su cuenta con clientas de la marca.

La flexibilidad del modelo de negocio, al no tener costos fijos como alquileres, sueldos, etc. permite hacer frente a la inestabilidad económica de nuestro país y a la inflación. Si bien la situación económica argentina y el contexto inflacionario afectan el poder adquisitivo de la población, la tendencia indica que el consumo de

servicios no se vería tan afectado, dado que la clase media tiende a “ahorrar consumiendo” ante la inaccesibilidad de otras modalidades de ahorro.

Entre las debilidades, las más críticas son las referidas a los recursos humanos, ya que los tiempos de capacitación y puesta en marcha del servicio pueden ser muy variables, condicionando la expansión de la empresa. Además la calidad del trabajo realizado impacta directamente en la imagen de la marca y depende de la motivación y la destreza adquirida durante el programa de capacitación.

De este análisis se desprende que los desafíos más grandes para Home Sweet Spa están en lograr escala y posicionamiento de marca y en lograr motivar y optimizar el tiempo de los RRHH.



8. Conclusiones

Luego de la revisión bibliográfica y de realizar una encuesta, se puede concluir que la oportunidad de negocio está validada y que existe un nicho de mercado para este servicio.

Se trata de un servicio diferenciado y apunta a un segmento de mujeres de más de 30 años, que disfrutan de la moda y están pendientes de las tendencias; entre estas tendencias, la contribución a la sociedad y el cuidado del medio ambiente se encuentran en boga en este nicho de mujeres.

Por otro lado, en la vida cotidiana de las mujeres también se plantea un dilema de la priorización de actividades a las cuales se decide dedicar tiempo: familia y reuniones sociales versus cuidado personal. En las reuniones de mujeres; aparece un nicho de mercado que consiste en relacionar a esta actividad con el disfrute y el tiempo compartido con amigas: cenas, encuentros “*after office*”, cumpleaños, despedidas, babyshower, y otros eventos que ocurran tengan lugar en el domicilio o inclusive en salones de fiestas.

Además del posicionamiento, la gestión de los RRHH es clave para el éxito del emprendimiento, siendo este el factor crítico para su operación.

En cuanto al servicio en sí mismo y la frecuencia de consumo, la conclusión es que para lograr la continuidad en la operación y alcanzar la rentabilidad esperada, debe construirse un mix servicios en lugar de limitarse sólo a la belleza de manos y pies; agregando aquellos que requieran mayor continuidad como tratamientos de spa facial. Además la participación en eventos aumentará la frecuencia de consumo y retroalimentará la comunicación del servicio dentro del nicho de mercado objetivo.

Las barreras de entrada y de salida son bajas, por lo que el riesgo de emprender este proyecto es relativamente bajo y lo esperable es lograr la diferenciación en el mediano plazo y alcanzar escala en la medida que lo permita la disponibilidad de RRHH entrenados.

9. BIBLIOGRAFÍA

ACIJ: Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (2013). Legislación para las ONG. <http://acij.org.ar/sin-corrupcion/2012/legislacion-para-las-ong/>

Avnet, Tamar and Anne-Laure Sellier (2011), "Clock-Time Versus Event-Time: Temporal Culture or Self-Regulation?" Journal of Experimental Social Psychology, 47(3), 665-67.

BBMG, GlobeScan and SustainAbility. 2013

Brian Solis (2013) The Ultimate Moment of Truth and the Art of Digital Engagement. November 11, 2013. <http://www.briansolis.com/2013/11/the-ultimate-moment-of-truth-and-the-art-of-engagement/>

Carlos Monzoni. El Amor a los Bienes, en Tiempos de Consumo. La Nación. Suplemento Economía y Negocios. Edición impresa, 27 de Abril de 2014.

Carolyn Heller Baird and Gautam Parasnis. (2011) From Social Media to Customer Relationship Management. Strategy & Leadership. VOL. 39 NO. 5 2011, pp. 30-37, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1087-8572.

Cinco Tendencias cruciales de consumo de América Central y del Sur para 2014. http://trendwatching.com/_translations/es/southcentralamerica/trends/5trends2014/

Dan Padgett And Douglas Allen. Communicating Experiences: A Narrative Approach to Creating Service Brand Image. Journal of Advertising, Volume XXVI, Number 4 Winter 1997.

David Myron (2010) Social CRM Gains Social Acceptance. Editorial Director CRM Magazine. www.destinationCRM.com.

Fundación Reciduca: <https://www.facebook.com/pages/Fundacion-Reciduca-C3%A1gina-oficial/173486969380297?fref=ts>.

FENTPEA: Federación Nacional de Trabajadores de Peluquería, Estética y Afines. <http://www.fentpea.org.ar/>

Guillermo Olivetto. La Clase Media Tiene un Sexto Sentido para Leer Señales y Cambiar de Rumbo". La Nación, edición impresa, 3 de Marzo de 2014.

Howard Schlossberg. Authors Blast Those Who Make Excuses For Poor Business Models. Marketing News. 2005. Pág. 5

Ing. del Yerro Aprea, Diego. Tesis: "Estudio sobre la adopción y el uso de técnicas de CRM en redes sociales en grandes empresas de la Argentina" Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones. Universidad de San Andrés. Buenos Aires 5 de Junio de 2013.

Ed Woodcock. It's not just the brand story but how you tell it. Marketing Week (01419285) marketingweek.co.uk . 11 August 2011 pág. 15

Jenkins B. et al. (2001). Accelerating Inclusive Business opportunities: Business Models that Make a Difference. Washington DC: IFC.

José Luis Wakabayashi. La investigación sobre el marketing relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. J. econ. finance adm. sci., 15(29), 2010

Laura Michelini; Daniela Fiorentino. New Business Models for Creating Shared Value. Social Responsibility Journal, Vol. 8 No. 4 2012; págs. 561-577.

Leonard Lee, Columbia University, USA & Claire I. Tsai, University of Toronto, Canada. The Immediate and delayed Effects of Price Promotions on Post-Purchase Consumption Experience.

Lorena Oliva. Ahorrar o consumir: La Nueva Disyuntiva de la Clase Media". La Nación. Suplemento Enfoques. Edición Impresa, 30 de Marzo de 2014.

Marcos Christensen. Country Manager Argentina comScore. Futuro Digital – Argentina 2012. Interactive Advertising Bureau. 2012.
<http://www.iabargentina.com.ar>

Marina Ramos, Javier Lozano y Víctor Hernández-Santaolalla. Fanadvertising y Series de Televisión. Revista Comunicación, N° 10, Vol. 1, año 2012.

Michael E. Porter y Mark R. Kramer. Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review. 2006. Reimpresión R0612D-E

Michael E. Porter y Mark R. Kramer. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review. 2002.

Min Zhao. University of Toronto, Canada. Sooner Rather than Later? The Implications of delay on Enjoyment and Consumption. Advances in Consumer Research Volume 40.2012

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2006) La Expansión de la Afiliación Sindical: análisis del Módulo de Relaciones Laborales de la EIL
http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe_08_01.pdf

Nirmalaya Kumar. From Market Segments to Strategic Segments. Excerpted From Marketing as a Strategy: Understanding de CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation. Harvard Business School Press, 2006. ISBN-10: 1-4221-0266-1. ISBN-13: 978-1-4221-0266-4.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaires, Game Changers and Challengers. Wiley, Hoboken, NJ

Paul Greenberg. 2009. Managing Social Customers For Profit. A new paradigm calls for a reassessment of an industry metric. Customer Relationship Management. August 2009. www.destinationCRM.com

Pradeep Kumar, Michelle Hsiao and Barry Chi. Generations of Consumers and the Consumer Generated. Journal of Integrated Marketing Communications. 2009

Richard Rawlinson. Beyond Brand Management. Strategy and Business Magazine, Booz & Co. Issue 43. Reprint No. 06205.

Social Enterprise Knowledge Network (2006). Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de

la sociedad civil en Iberoamérica. Washington DC: Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies. Cap. 10: La Generación de Valor Social y de Valor Económico, págs. 283 – 310.

Seven Consumer Trends to Run With in 2014.

<http://trendwatching.com/trends/pdf/2013-12%207trends2014.pdf>

Tarun Khanna y Krishna Papalepu. Why Focused Strategies May Be Wrong For Emerging Markets. Harvard business Review. 1997.

Ted Shelton. Business Models For The Social Mobile Cloud. John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, 2013. Preface págs. 11-14.



Universidad de
San Andrés

10. Anexos

Anexo 1. Modelo de Negocios Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

The Business Model Canvas

<h4>Key Partners</h4> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform for us? KEY RESOURCES Channels Partners Infrastructure Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>	<h4>Key Activities</h4> <p>What key activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Channels? KEY RESOURCES Human resources Infrastructure Partners Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>	<h4>Value Propositions</h4> <p>What value do we deliver to the customer? Which part of our Customer's problems are we helping to solve? Which part of our Customer's jobs do we are helping to make easier? Which Customer Needs are we satisfying? KEY RESOURCES Channels Partners Infrastructure Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>	<h4>Customer Relationships</h4> <p>Which type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? How are we creating these relationships? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? KEY RESOURCES Human resources Infrastructure Partners Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>	<h4>Customer Segments</h4> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers? How should we segment them? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? KEY RESOURCES Human resources Infrastructure Partners Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>	<h4>Channels</h4> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? Which Channels are we using? Which are we looking to test? How are we integrating them with Customer Relationships? KEY RESOURCES Human resources Infrastructure Partners Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>
<h4>Key Resources</h4> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Channels? KEY RESOURCES Human resources Infrastructure Partners Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>	<h4>Revenue Streams</h4> <p>For what value are our customers really willing to pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each channel/channel contribute to overall revenue? KEY RESOURCES Human resources Infrastructure Partners Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>	<h4>Cost Structure</h4> <p>What are the most important costs incurred in our business model? How are they currently being managed? Which Key Activities are most expensive? KEY RESOURCES Human resources Infrastructure Partners Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>	<h4>Revenue Streams</h4> <p>For what value are our customers really willing to pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each channel/channel contribute to overall revenue? KEY RESOURCES Human resources Infrastructure Partners Manufacturers and suppliers Distribution channels and partners</p>		

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

More information on the canvas is available at www.strategyzer.com or info@strategyzer.com

Strategyzer
strategyzer.com

Anexo 2. Encuesta y Resultados

Pregunta N° 1: Indique su sexo

Respuesta:

Opciones de Respuesta	Porcentaje
Femenino	83,87%
Masculino	16,13%

Pregunta N° 2: ¿Cuál es su categoría de edad?

Respuesta:

Opciones de Respuesta	Porcentaje
17 años o menos	0%
18 a 20 años	0%
21 a 29 años	9,68%
30 a 39 años	67,74%
40 a 49 años	19,35%
50 a 59 años	3,23%
60 o más años	0%

Pregunta N°3: Ciudad y Barrio de Residencia

Respuesta:

Localidad / Barrio	Porcentaje
Zona Oeste GBA	10%
Zona Norte GBA	16%
CABA Palermo	16%

CABA Belgrano	10%
CABA Villa Crespo	6%
CABA Recoleta	10%
CABA Caballito	6%
La Plata	3%
CABA Núñez	6%
CABA Microcentro	3%

Pregunta N° 4: En general, ¿con qué frecuencia utiliza servicios de belleza de manos y pies?

Respuesta:

Opciones de Respuesta	Porcentaje
Casi Siempre	9,68%
Usualmente	12,9%
A veces	41,94%
Rara vez	22,58%
Casi nunca	12,9%

Pregunta N° 5: ¿En qué tipo de establecimiento suele tomar este servicio?

Respuesta:

Opciones de Respuesta	Porcentaje
Peluquería	51,61%
Spa General	16,13%
Spa de Manos y Pies	22,58%
Manicura Independiente	22,68%

Pregunta N° 6: ¿Le interesaría tomar el servicio en su domicilio?

Respuesta:

Opciones de Respuesta	Porcentaje
Si	67,74%
No	32,26%

Pregunta N° 7: Indique la o las razones de su respuesta (afirmativa o negativa)

Respuesta:

Opciones de Respuesta	Porcentaje
Es más cómodo recibir el servicio en mi casa	61,29%
Es más conveniente recibir el servicio en mi casa	16,13%
Requiere menor planificación	16,13%
Prefiero no salir de mi casa para tomar este servicio	6,45%
Me posibilita realizar otras tareas mientras tomo el servicio	3,23%
Me posibilita tomar el servicio mientras mis hijos están en casa	16,13%
Tengo hijos pequeños	12,90%
No tengo hijos	9,68%
Requiere mayor planificación	9,68%
Prefiero salir de mi casa	9,68%
Seguridad e higiene	16,13%

Pregunta N° 8: Como medida para sentirse más segura Ud. preferiría tomar el servicio de:

Respuesta:

Opciones de Respuesta	Porcentaje
Prestadoras que trabajan de forma independiente	3,23%
Prestadoras que trabajan para una empresa	64,52%
Prestadoras que trabajan en un local a la calle	32,26%

Pregunta N° 9: En general, ¿cuánta influencia tiene la reputación de nuestro servicio al momento de contratarnos?

Respuesta:

Opciones de Respuesta	Porcentaje
Demasiada Influencia	10%
Mucha Influencia	53,33%
Suficiente Influencia	16,67%
Poca Influencia	13,33%
Nada de Influencia	6,67%

Pregunta N° 10: En su opinión ¿Qué condiciones debe cumplir una empresa con buena reputación?

Respuesta:

Opciones de Respuesta	Porcentaje
Brindar un servicio de óptima calidad	87,10%
Contribuir con la Comunidad	12,90%
Ser socialmente responsable	29,03%
Tener precios bajos	9,68%
Tener precios justos	80,65%
Ofrecer descuentos frecuentemente	29,03%
Tener buena presentación	70,97%
Manejarse de manera transparente	45,16%
Gestionar sus recursos humanos responsablemente	61,29%

Anexo 3. Branding e Imagen

Logotipo Home Sweet Spa



Maletín



Lay out para prestación de servicio



Universidad de
San Andrés

Gift Card



Anexo 4. Fotos Eventos



és



Universidad de
San Andrés

Anexo 5. Escala Salarial

Escala Salarial de Peluquerías

Remuneraciones vigentes a partir de Mayo de 2014.

Personal Técnico Especializado

Clasificación	Básico	Comisión	Mínimo garantizado *
Oficial Peluquero	\$ 1.444-	32%	\$ 6.210
Oficial Peluquero Estilista	\$ 1.444-	32%	\$ 6.210
Oficial Entretejedor	\$ 1.444-	32%	\$ 6.210
Oficial Peinador Adaptador	\$ 1.444	32%	\$ 6.210
Peinador Exclusivo	\$ 1.444-	30%	\$ 6.210
Peinador Todo Servicio	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210
Peinador Adaptador	\$ 1.444-	30%	\$ 6.210
Colorista o Tintorero	\$ 1.444-	27%	\$ 6.210
Permanentista	\$ 1.444-	27%	\$ 6.210
Entretejedor	\$ 1.444-	30%	\$ 6.210
Depiladora	\$ 1.444-	27%	\$ 6.210
Maquillador o Experto en belleza			
o Cosmetóloga	\$ 1.444-	27%	\$ 6.210
Masajista Corporal	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210
Ayudante de peinador	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210

Clasificación	Básico	Comisión	Mínimo garantizado *
Ayudante de depilación	\$ 1.444-	20%	\$ 6.210
Instructor de Gimnasia	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210
Promotora o consultora de tratamiento	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210
Encargado con Producción	\$ 1.444-	34%	\$ 6.210
Manicura	\$ 1.444-	32%	\$ 6.210
Pedicura	\$ 1.444-	32%	\$ 6.210
Masajista Capilar	\$ 1.444-	27%	\$ 6.210
Ayudante de Oficial	\$ 1.444-	27%	\$ 6.210
Consultora de Tratamiento	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210
Profesor de Peluquería	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210
Profesor de cosmetología y/o maquillaje	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210
Profesora y/o pedicuría	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210
Profesor de depilación y/o masajes	\$ 1.444-	25%	\$ 6.210

(...)

* Los porcentajes de comisión están referidos al monto de la producción bruta mensual del trabajador, sobre el que deberá extraerse.

Fuente: FeNTPEA.